

PROMOCIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE RSE PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIAL

Betsy Mori Rojas¹

SUMARIO

- I. *Introducción.*
- II. *Las Redes Empresariales: mecanismos para promoción de negocios asociativos.*
- III. *Articulación comercial: Desarrollo de Proveedores.*
- IV. *Recomendaciones.*

¹ *Licenciada en Turismo por la Universidad Nacional de Trujillo. Con experiencia de trabajo con poblaciones rurales y urbanas en procesos de participación ciudadana, asociatividad y fomento de emprendimientos. Asesora de MYPEs del sector turístico, artesanal, industrial, comercial y agropecuario, para optimizar procesos organizacionales, identificación de planes de mejora, oportunidades de negocio y articulación comercial. Especialista en Metodología de Redes Empresariales para la implementación de proyectos de desarrollo territorial.*

I. INTRODUCCIÓN.

Las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial – RSE, vienen siendo promovidas por un gran número de empresas que se encuentran desarrollando una diversidad de proyectos que permitan mejorar las condiciones de vida de las poblaciones de su ámbito de intervención directa. Sin embargo, muchas de las intervenciones no han logrado la sostenibilidad deseada debido a que no han sido desarrollados bajo un enfoque participativo promoviendo el desarrollo de la actividad productiva territorial, fortaleciendo así las capacidades técnico - productivas de los pobladores.

La correcta identificación de la vocación productiva del territorio analizando variables como: tipología de productores, número de hectáreas, acceso a agua y conectividad, entre otras, permiten el desarrollo de un proyecto que promueva el involucramiento de los productores de manera asociativa para un fortalecimiento productivo orientado a una articulación comercial sostenible.

Existen una variedad de proyectos que han promovido el desarrollo territorial, siendo los proyectos de promoción asociativa los que han logrado mayor impacto para la sostenibilidad de los negocios emprendidos, como por ejemplo: la cadena del cacao, banano orgánico, café, hortalizas, cuyes, entre otros. Sin embargo, a partir de la experiencia generada por el Programa APOMIPE² promoviendo Redes Empresariales de pequeños productores agropecuarios y artesanos, entre los años 2005 y 2011 en las regiones de Cusco, Cajamarca y La Libertad, se logró estructurar una metodología apropiada para promover negocios conjuntos en pequeños productores, denominada Redes Empresariales.

² Programa financiado por la Cooperación Suiza con los objetivos de: (i) promover redes empresariales como modalidad asociativa de pequeños productores con clara orientación a mercados y negocios, tanto rurales como de pequeños centros poblados; y (ii) contribuir a mejorar el entorno para los negocios de las redes empresariales.

II. LAS REDES EMPRESARIALES: MECANISMOS PARA PROMOCIÓN DE NEGOCIOS ASOCIATIVOS.

De acuerdo a Carlos López-Cerdán (2003)³ una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes. Esta definición responde a una propuesta metodológica orientada a promover Redes Empresariales de Mypes urbanas, que han desarrollado un cierto nivel de especialización y que cuentan con una base de empresarialidad.

En función a los aprendizajes obtenidos en el programa APOMIPE, una Red Empresarial es un grupo delimitado de productores o microempresarios, con un fuerte vínculo de identidad y confianza que coopera entre sí para desarrollar negocios conjuntos y obtener mejores ingresos económicos; es decir, que buscan obtener beneficios individuales mediante la implementación de acciones conjuntas. La *identidad* y la *confianza* son factores socioculturales fundamentales en la cohesión de la Red, que permiten la sostenibilidad del negocio conjunto; mientras que el aprovechamiento de una oportunidad de negocio, la mejora tecnológica y una gestión empresarial eficiente permiten la viabilidad del mismo.

El siguiente gráfico, elaborado por el programa APOMIPE, presenta de manera resumida el proceso metodológico para promover Redes Empresariales.

De acuerdo a la metodología de Redes Empresariales⁴ el proceso de articulación de redes tiene siete fases, las que van desde el análisis de territorios, cadenas y oportunidades de negocio; hasta territorialización, escalamiento de los negocios de las redes y establecimiento de alianzas inter Redes a través de una Red de

³ Redes Empresariales: experiencia en la Región Andina. Minka, CEPAL y Cooperazione Italiana, Trujillo 2003.

⁴ Manual para la articulación de Redes Empresariales. APOMIPE - COSUDE, 2011.



Fuente: Manual para la articulación de Redes Empresariales. APOMIPE 2011

Redes. Estas fases permiten desarrollar procesos sociales vinculados a la interacción entre los integrantes de la red, promoción del rol de la mujer, entre otros; asimismo se desarrollan procesos económicos vinculados a cofinanciamiento de actividades conjuntas, implementación de fondos de aportes, incremento de ingresos, entre otros.

Las fases de redes empresariales están orientadas básicamente a promover relaciones de confianza que desarrollen la interacción entre los beneficiarios involucrados, ello se logra a través del desarrollo de actividades de confraternidad en las cuales se promueva la distribución de responsabilidades, visitas entre los productores para conocer las limitaciones y oportunidades de cada integrante de la Red.

La identificación clara de una oportunidad de negocio conjunta sobre la cual se diseñarán objetivos y estrategias para promover la sostenibilidad del negocio es fundamental, esta oportunidad debe ser identificada de manera participativa y enmarcar las expectativas de todos los involucrados evitando el oportunismo e individualismo que pueda presentarse.

El fortalecimiento técnico – productivo a través del acceso a tecnología, capacitaciones y asistencia técnica permitirá el desarrollo de una base productiva orientada a la homogeneidad o estandarización para el desarrollo de procesos comerciales futuros, de acuerdo a los estándares exigidos en los diversos nichos de mercado.

Los fundamentos diferenciales a ser promovidos en una estrategia de RSE por una empresa privada que desea implementar un programa de desarrollo territorial deben estar enfocados al trabajo con los productores rurales en:

- **Orientación a la demanda y al negocio.** Esto se logra promoviendo actividades económicas orientadas a mercados definidos, que permiten la diferenciación de la oferta de las Redes Empresariales compensado además con precios que permiten obtener márgenes de ganancia que garanticen la rentabilidad de los negocios emprendidos por las Redes Empresariales.
- **Orientación al productor.** La aceptación del proyecto por parte de los productores es fundamental en el trabajo. Esto se constatará en tanto los productores inviertan tiempo y recursos propios para la operación del proyecto y de los negocios promovidos.
- **Orientación a generar cambios permanentes en la estructura productiva de los productores.** Esto se logra promoviendo la incorporación de capacidades y destrezas productivas y comerciales, las cuales se potenciarán con los mecanismos de aprendizaje e innovación generados por la acción colectiva de las Redes Empresariales.

III. ARTICULACIÓN COMERCIAL: DESARROLLO DE PROVEEDORES.

La vinculación de la Red de Productores con el mercado es fundamental para la sostenibilidad del negocio, si bien durante el proceso de implementación de red empresarial (7 fases) se habrán desarrollado actividades comerciales para identificar el segmento del mercado al cual será direccionado el negocio, se deben trabajar componentes transversales para lograr una articulación sostenible; es

entonces que el trabajo de los promotores de RSE debe estar enfocado en la identificación de los requisitos para su articulación.

El desarrollo de proveedores consiste en la identificación de las necesidades de una gran empresa, buscando empresas, en muchos casos proveedores locales, que tengan la capacidad de cubrir dichas necesidades. Lo más común es que los pequeños productores no cuenten desde el primer momento con las capacidades y competencias suficientes para satisfacer las necesidades de la gran empresa, por ello es necesario brindarles el apoyo orientado a subsanar las deficiencias detectadas con respecto a las necesidades establecidas por la gran empresa.

Estas deficiencias deberán ser trabajadas a través de una asistencia técnica especializada desarrollada durante la implementación de la metodología de redes empresariales; posterior a ello se iniciaría el proceso de vinculación comercial con la gran empresa la cual estará dirigida a proveer los productos según sus estándares de calidad.

Un requisito fundamental requerido por las grandes empresas será que la Red empresarial se encuentre formalizada y presente una estructura organizativa definida con la cual se iniciaría el proceso de negociación, es por ello necesario identificar la forma jurídica adecuada para la red empresarial que les permita trabajar asociativamente, distribuir los ingresos obtenidos y que incurra en el menor gasto tributario. En ese sentido, las modalidades son varias: consorcios, cooperativas, entre otros; figuras que dependerán de la actividad productiva y el número de productores asociados. Posterior a la formalización se deberá iniciar el proceso de negociación identificando las frecuencias de venta, forma de entrega de producto y periodo de pago.

Ejemplo práctico:

A fines del año 2013, la Minera Ares del Grupo Hochschild Mining a través del Proyecto Inmaculada, inicia el desarrollo un análisis territorial identificando entre sus territorios de influencia directa que la vocación productiva estaba orientada a la producción de hortalizas

y crianza de animales menores, iniciando así en abril del año 2014 el proyecto: **“Programa de organización de productores y conformación de redes empresariales en la provincia de Páucar del Sara Sara - Ayacucho, en los distritos de la zona de influencia del Proyecto Inmaculada”**, organizándose una red de más de 30 productores de hortalizas y cuyes los cuales iniciaron sus proceso de articulación identificando la oportunidad de negocio conjunto como: Comercialización de hortalizas y cuyes a Sodexo (Responsable de comedor del proyecto minero) y proveeduría a mercado local.

Al haber identificado la oportunidad de negocio conjunto, los integrantes de la Red iniciaron el fortalecimiento de sus capacidades productivas para poder ser incluidos en la lista de proveedores locales de Sodexo, iniciando el componente de hortalizas la instalación de sistemas de riego tecnificado, incorporación de semillas certificadas, manejo de técnicas agrícolas, uso de fertilizantes orgánicos, entre otros; para el componente de crianza de cuyes se habilitaron galpones para una crianza tecnificada, control de natalidad, manejo de dieta balanceada, control de enfermedades, entre otros. Pasados 10 meses se comenzaron a ver los primeros resultados: un grupo organizado, con lazos de confianza, capacidad productiva de calidad con una programación de cultivo y crianza de cuyes escalonada para el desarrollo de una proveeduría constante, articulados al mercado local (se desarrolla proveeduría a los mercados dominicales locales).

Para marzo del año 2015, se inició el programa de desarrollo de proveedores, logrando articular a la Red de productores del Valle de Huanca Huanca con Sodexo a través de la proveeduría de zanahoria y papa; posteriormente se iniciará la comercialización de cuyes, siendo este un proyecto sostenible que promueve el relacionamiento de los pequeños productores rurales asociados en Red con la gran empresa, en este caso Sodexo.

Para lograr la articulación comercial intervinieron varios actores, entre ellos: Equipo técnico de Relaciones comunitarias del Proyecto Inmaculada – Grupo Hochschild Mining (financistas del proyecto), el Colectivo Integral para el Desarrollo – CID (responsable de la

operativización del proyecto) y el Estudio Torres y Torres Lara (Asesores y monitores del proyecto).

El proyecto mencionado constituye una estrategia de RSE sostenible implementada por el Grupo Hochschild Mining, para el desarrollo territorial.

IV. RECOMENDACIONES.

Para la implementación de proyectos asociativos se debe tener en consideración:

- Definir las líneas de promoción de RSE de la empresa para el desarrollo productivo territorial.
- Identificar la vocación productiva del territorio.
- Identificar grupos de productores rurales dispuestos a trabajar asociativamente, que inviertan tiempo y recursos.
- Identificar la oportunidad de negocio conjunta para la Red Empresarial (a la demanda y al negocio).
- Desarrollar un programa técnico productivo para cubrir las necesidades del mercado.
- Crear alianzas interinstitucionales entre los actores intervinientes.